

HØGSKOLEN I BERGEN / UNIVERSITETET I BERGEN / NORGES HANDELSHØYSKOLE



# KONKURRANSE OM KOMPETANSE

**VIDEREUTDANNING PÅ VESTLANDET**



# Innhold

Kunsten å rekruttere og beholde personell..... 4

Ekstra trykghet med etterutdanning..... 6

Ser verdien av kompetanse..... 7

Går subsea sammen ..... 8

Torskehelse gir ringvirkninger ..... 10

Bygger sterkere merker ..... 11

Akademisk garanti for kvalitet. .... 12

Enquête..... 14



## MAGASINET ER UTGITT AV:

Nettverk Videreutdanning Bergen (NVB). Nettverket er et samarbeid om videre- og etterutdanning mellom Høgskolen i Bergen, Universitetet i Bergen og Norges Handelshøyskole.

**REDAKTØR:** Runo Isaksen

**REDAKSJON:** Gro Tufte Berge (NHH), Toril Eikaas Eide (UiB), Marianne Kramer (HiB)

**TEKST OG FOTO:** Runo Isaksen

**GRAFISK FORM:** Margareth Haugen, Formidlingsavdelingen, UiB

**FORSIDEFOTO:** © Øyvind Hagen / Statoil

**TRYKK:** Bodoni

**OPPLAG:** 6 000



## Kjære leder, personalansvarlig og medarbeider

Universiteter og høyskoler har en sentral rolle i lokal, regional og internasjonal kunnskapsutvikling. Vi er både ydmyke og ærgjerrige i forhold til denne rollen.

Betydningen av å investere i utdanning og opplæring tillegges betydelig vekt i den såkalte Lisboastrategien for å gjøre Europa til verdens mest dynamiske, konkurransedyktige og bærekraftige kunnskapsbaserte økonomi innen 2010. I denne sammenheng vektlegges nødvendigheten av samspill mellom forskning, utdanning og innovasjon. Våre institusjoner er sentrale aktører i dette kunnskapstriangelet, og gjennom våre omfattende faglige nettverk og forskningssamarbeid er vi del av en internasjonal kunnskapsallmenning.

Livslang læring og kontinuerlig kompetanseutvikling er nødvendige forutsetninger for innovasjon og for utvikling av en kunnskapsbasert økonomi. Etter- og videreutdanning er derfor blitt nødvendige virkemidler for å rekruttere, beholde og utvikle kompetanse i arbeidslivet i en situasjon der humankapital er blitt en knapphetsfaktor. Vi strekker oss langt for å yte våre bidrag til kontinuerlig kompetanseutvikling i arbeids- og samfunnsliv.

Med denne publikasjonen vil vi synliggjøre noen erfaringer og invitere til framtidig samarbeid om kompetanseutvikling i enkeltbedrifter, bransjer, etater og organisasjoner. Gjennom eksisterende fagtilbud eller utvikling av nye tilbud, nytt læringsinnhold og nye tilpassede læringsformer vil vi som enkeltinstitusjoner, og i fellesskap, bidra til kompetanseutvikling i din virksomhet og i vestlandsregionen som helhet.

Med vennlig hilsen

**Eli Bergsvik**  
Rektor  
Høgskolen i Bergen



**Sigmund Grønmo**  
Rektor  
Universitetet i Bergen



**Jan I. Haaland**  
Rektor  
Norges Handelshøyskole



**Videreutdanning** gir ny formell kompetanse på universitets- og høyskolenivå. Det er snakk om spesielt tilrettelagte enkelttemner eller utdanningsprogrammer som er underlagt eksamens- og vurderingsordninger og dermed gir uttelling i form av studiepoeng (akkreditering).

Med spesiell tilrettelegging menes at tilbudene med tanke på målgruppe, faglig innhold og pedagogisk tilnærming har en intensjon om å være tilpasset brukernes behov. Eksempler kan være erfaringsbaserte masterprogrammer, spesialiseringer for ulike profesjonsgrupper eller kurs og utdanningsprogrammer utviklet for en bestemt bedrift, bransje eller organisasjon.

Med **etterutdanning** menes gjerne kortere kurs som sikter mot fornyelse og ajourføring av en grunnutdanning, uten å gi formell kompetanse i form av studiepoeng.

.....  
« Elisabeth Løvenholm (avdelingsjef, Avdeling for etter- og videreutdanning, NHH), Knut Olav Aslaksen (daglig leder, SEVU, UiB) og Kristin Reiso Lawther (EVU-koordinator, HiB).

Visste du at Høgskolen i Bergen, Norges Handelshøyskole og Universitetet i Bergen samarbeider for å kunne gi relevant etter- og videreutdanning til enkeltpersoner og virksomheter?

Våre institusjoner representerer en stor faglig bredde som gir muligheter for ulike typer bedriftsintern opplæring og kompetansegivende videreutdanning. Alle tre institusjonene har omfattende kurstilbud og rike muligheter for å tilrettelegge nye gjennom samarbeid på tvers av ulike fagmiljøer og mellom institusjonene. Gjennom mange års erfaring med å tilrettelegge

utdanning for arbeidslivet tilbyr vi alt fra kveldskurs, samlingsbaserte deltidsstudier og nettundervisning (e-læring) til rene bedriftsinterne opplegg og spesialiserte masterprogrammer for ulike bransjer og profesjoner. Etter- og videreutdanning forener institusjonenes forskningskompetanse med arbeidslivets erfaringskompetanse. Ny kunnskap oppstår, nye relasjoner etableres og gode prosesser settes i gang.

Både UiB, NHH og HiB har egne enheter og ansatte med spesielt ansvar for utvikling og drift av etter- og videreutdanning. Disse fungerer som

kontaktpunkt overfor potensielle kursdeltakere og oppdragsgivere, og som bindeledd til våre ulike og mangfoldige fagmiljøer. I utviklingsprosesser er vi gjerne med og synliggjør våre samlede erfaringer, ulike pedagogiske tilnærminger og mulige gjennomføringsmodeller. Slik bidrar vi til utvikling av nye velfungerende utdanningsopplegg tilpasset den enkelte bransje og virksomhets kompetansebehov.

Kontakt en av oss hvis du har behov for å løse dine eller din bedrifts kompetansebehov!

## Høgskolen i Bergen

EVU-koordinator  
Besøksadresse: Nygårdsgaten 112  
Postadresse: Pb. 7030, 5020 Bergen

Telefon: 55 58 59 72  
Telefaks: 55 58 77 89  
E-post: oppdrag@hib.no

## Universitetet i Bergen

Senter for etter- og videreutdanning (SEVU)  
Besøksadresse: Stein Rokkans Hus, 4. etg., Nygårdsgaten 5  
Postadresse: Pb. 7800, 5020 Bergen

Telefon: 55 58 20 40  
Telefaks: 55 58 96 46  
E-post: post@sevu.uib.no

## Norges Handelshøyskole

Avdeling for etter- og videreutdanning  
Besøksadresse: Breiviksveien 40, 2 etg.  
Postadresse: Helleveien 30, 5045 Bergen

Telefon: 55 95 96 00  
Telefaks: 55 95 96 01  
E-post: etterutdanning@nhh.no

# Kunsten å rekruttere og beholde personell

– Å rekruttere og beholde personell er blant næringslivets aller største utfordringer i dag. Etterutdanning blir dermed et gode for bedriften som sådan, men også for den enkelte ansatte.

Det sier Marit Warncke, direktør i Falck Nutec Bergen og dessuten styreleder i Bergen Næringsråd. Som Nutec-direktør har hun i en årrekke satset målrettet på å øke formalkompetansen blant egne ansatte.

– Videreutvikling av personell kan fort bli glemt i en tid hvor næringslivet går så godt som nå, og hvor alle jakter nye hoder. Men vi må huske på at det er vel så viktig å holde på de hodene man allerede har. For de ansatte kan gode etterutdanningsopplegg utgjøre en grunn til å ønske å bli værende i bedriften, understreker Warncke.

## Holdningsendring på gang

”Hva er de viktigste faktorene for din bedrifts fremtidige konkurransevne?” Det var hovedspørsmålet i en fersk medlemsundersøkelse i regi av Bergen Næringsråd. Rekruttering scoret aller høyest, tett fulgt av nettopp kompetanseutvikling og opplæring.

– Det vestlandske næringslivet har fremdeles mye å gå på når det gjelder kompetanseutvikling av sine ansatte. Likevel viser denne undersøkelsen at en gledelig holdningsendring er på gang. Flere og flere bedriftsledere innser at bedrifter hele tiden vil ha behov for ansatte som er i stand til å utvikle seg videre, sier Warncke.

## Behov for økt formalkompetanse

Falck Nutec har en årrekke drevet med

ulike former for internopplæring. Men for et par år siden besluttet man å satse tyngre.

– Å sende én ansatt på kurs hever riktignok denne enes kompetanse, men det løfter ikke hele organisasjonen. Derfor begynte vi å lete etter mulige akademiske samarbeidspartnere. Først ute var instruktørene våre, som alle fulgte kurs i veiledningspedagogikk i samarbeid med Høgskolen i Bergen (HiB). Men vi innså at vi hadde behov for å øke formalkompetansen i bred skala om vi skulle klare å heve oss faglig og samtidig gjøre våre ansatte mer fleksible.

– Dette behovet førte snart til utviklingen av et kursopplegg i forebyggende HMS og HMS-kultur, igjen i samarbeid med HiB.

– Dette er et kjempestort løft for oss. Målet er at samtlige Nutec-ansatte skal gjennom første bolk av kurset innen året er omme. Så langt har 50 ansatte vært gjennom første bolk, og trinn 2 begynte allerede i januar.

## Skreddersydd er best

Nå jobbes det videre med å utvikle kurset til et fullverdig bachelorprogram i HMS. Kursene tilbys ikke bare Nutecs egne ansatte, men også Nutecs kunder, forteller Warncke, som understreker viktigheten av å utvikle nettopp slike skreddersyde kurs.

– På disse kursene jobber deltakerne med oppgaver som er direkte knyttet

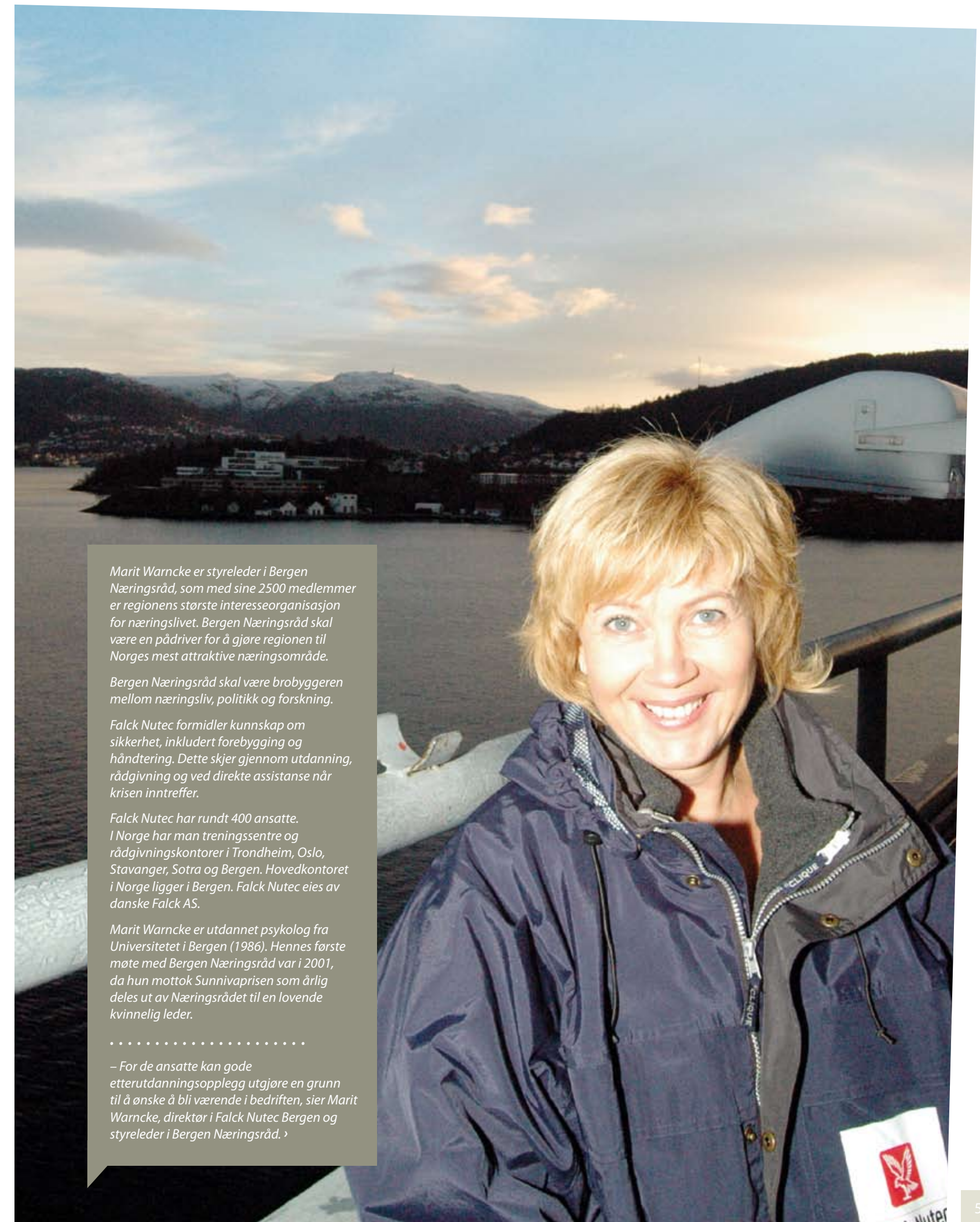
til egen virksomhet. Ofte må de også engasjere andre ansatte i bedriften for å kunne besvare oppgavene tilfredsstillende. Læringsformen er mer aktiv enn i tradisjonelle kurs, og da tror jeg også at læringsutbyttet blir mer varig.

## Etterutdanning gir høyere lønn

Warncke mener at det er lett å motivere de ansatte til slik kompetanseutvikling. Så har da også Falck Nutec valgt å knytte etterutdanning til lønn. I noen stillingskategorier må man først ha gjennomført HMS-kurset før man kan få lønnsopprykk.

– Så det er snakk om både gulrot og pisk. Samtidig har økt formalkompetanse en egenverdi for de ansatte. I tillegg betyr det økt attraktivitet på arbeidsmarkedet, understreker Warncke, og viser til at flere tidligere Nutec-ansatte siden har gått over i stillinger som sikkerhetsledere i store offshorebedrifter som Statoil og Odfjell.

– Da føler vi at vi lykkes. Vi ser på dem som gode ambassadører for oss. Samtidig vil jeg si at de beste ansatte er de som jobber hos oss fordi de har lyst til å jobbe her og ikke fordi de er tvunget til det av manglende muligheter. Etterutdanning er altså dobbelt viktig, både for å gjøre arbeidsplassen mer utviklende for våre ansatte, men også for å gi de som ønsker det et springbrett til nye karriereveier utenfor vår bedrift. •



Marit Warncke er styreleder i Bergen Næringsråd, som med sine 2500 medlemmer er regionens største interesseorganisasjon for næringslivet. Bergen Næringsråd skal være en pådriver for å gjøre regionen til Norges mest attraktive næringsområde.

Bergen Næringsråd skal være brobyggeren mellom næringsliv, politikk og forskning.

Falck Nutec formidler kunnskap om sikkerhet, inkludert forebygging og håndtering. Dette skjer gjennom utdanning, rådgivning og ved direkte assistanse når krisen inntreffer.

Falck Nutec har rundt 400 ansatte. I Norge har man treningscentre og rådgivningskontorer i Trondheim, Oslo, Stavanger, Sotra og Bergen. Hovedkontoret i Norge ligger i Bergen. Falck Nutec eies av danske Falck AS.

Marit Warncke er utdannet psykolog fra Universitetet i Bergen (1986). Hennes første møte med Bergen Næringsråd var i 2001, da hun mottok Sunnivaprisen som årlig deles ut av Næringsrådet til en lovende kvinnelig leder.

– For de ansatte kan gode etterutdanningsopplegg utgjøre en grunn til å ønske å bli værende i bedriften, sier Marit Warncke, direktør i Falck Nutec Bergen og styreleder i Bergen Næringsråd. ›



## Ekstra trygghet med etterutdanning

– I samarbeid med NHH har vi sørget for faglig oppgradering av våre ansatte, noe som gir en ekstra trygghet både innad og utad overfor våre kunder, sier Mette Helgevold Årstad, kompetanseansvarlig i SKAGEN Fondene.

Høsten 2004 gjennomførte SKAGEN Fondene et grunnleggende kurs i makroøkonomi for alle sine ansatte. Den gangen på kveldstid, med foreleser i Bergen og videooverføring til hovedkontoret i Stavanger.

– Helt fra starten var vi med på å utvikle kursene i samarbeid med Norges Handelshøyskole (NHH). De tok utgangspunkt i eksisterende kurs og skreddersydde dem i forhold til våre behov. Vi satset på kurs som gir formell kompetanse, altså med avsluttende eksamen og studiepoeng. For mange ansatte er det viktig å kunne bygge ut sin formalkompetanse, forklarer Mette Helgevold Årstad.

### Profesjonelt opplegg

I 2005 arrangerte man kurs i finans og i 2006 i personlig økonomi. Begge kursene var obligatoriske for alle SKAGEN-ansatte i kundeposisjon, om lag førti ansatte

fordelt på de seks kontorene fra Trondheim i nord til Stavanger i sør. Men kursene var åpne for alle interesserte i bedriften.

– Denne gangen kjørte vi kursene på dagtid, og med foreleser til stede på hovedkontoret i Stavanger. Dette fungerte veldig godt, vi har stort sett fått bare positive tilbakemeldinger fra våre ansatte. Foreleserne har vært veldig flinke, med evne til å gjøre stoffet levende og interessant. Det har vært et skikkelig profesjonelt opplegg, understreker Helgevold Årstad, og legger til at de ansatte var motiverte i utgangspunktet. Når opplegget i tillegg viste seg å fungere så godt, spredte anbefalingene seg kvikt i organisasjonen.

### Grunnlag for sertifisering

I en årrekke har SKAGEN Fondene satset på kompetanseheving av egne ansatte. Kontakten med NHH ble opprettet i 2004, og var særlig motivert av to forhold.

SKAGEN Fondene har utviklet tre kurs sammen med NHH: makroøkonomi (6 studiepoeng), finans (12 studiepoeng) og personlig økonomi (12 studiepoeng). Dette gir 30 studiepoeng i sum, tilsvarende et halvt års fulltidsstudium.

Siden 2004 har antall ansatte i bedriften blitt fordoblet, og i løpet av 2007 og 2008 får alle nyansatte tilbud om å gjennomføre de tre kursene.

SKAGEN Fondene forvalter tre aksjefond og fire rentefond. Selskapet driver forvaltning med målsetning om å gi kundene høyest mulig avkastning.



••••••••••  
◀ Mette Helgevold Årstad, kompetanseansvarlig i SKAGEN Fondene.

I desember 2003 ble en anbefaling om "Minstekrav til kompetanse for finansielle rådgivere" framlagt av Finansnæringens hovedorganisasjon sammen med Sparebankforeningen, Verdipapirfondenes forening og Finansforbundet. Hensikten med anbefalingen var å sikre at finansielle rådgivere med kundekontakt har faktisk kompetanse til å gi de beste rådene.

Samtidig ble krav om sertifisering innført i flere europeiske land.

– Vi regner med at sertifisering vil bli innført også i Norge innen få år. Da vil kursene vi kjører med NHH danne grunnlag for slik sertifisering, forklarer Helgevold Årstad.

– Og hvordan kommer SKAGEN Fondene til å satse videre framover?

– Vi har et godt grunnlag nå for videre utbygging av etterutdanning for våre ansatte. Vi jobber med noen ideer, så får vi se hva det blir, avrunder Mette Helgevold Årstad. •

# Ser verdien av kompetanse

Statoil er blant de oljeselskapene i verden som satser tyngst på kompetanseheving. Det handler om spesialisering, men også om å legge til rette for arbeid på tvers av fagfelt.

– Hvert år ligger vi helt i tet i nasjonale spørreundersøkelser hvor nyutdannende rangerer hvilke bedrifter de kunne tenke seg å jobbe i. På oppfølgingsspørsmål om hvorfor man kunne tenke seg å jobbe i akkurat Statoil, trekkes særlig fram at vi driver seriøst på kompetanseoppbygging.

### En ledelse som prioriterer

Det sier Einar Johan Asphaug, rådgiver i kunnskapsledelse ved Statoil sitt opplæringscenter på Sandsli og ansvarlig for all kursing "i undergrunnen", som han sier. Altså geologiske forhold under havbunnen.

– Statoil er nærmest som et universitet i seg selv. Opplæringscenteret fungerer som en sentral Statoil-skole, oppdelt i ulike fagområder omtrent som et universitets fakulteter. Årlig arrangerer vi 100.000 kurselevdager. Konsernet har om lag 25.000 ansatte fordelt på over 30 land, så dette innebærer at hver ansatt i snitt bruker fire dager årlig på formalisert kompetanseheving bare her på Sandsli, forklarer Asphaug, som er klar på hva som er suksesskriteriene når det gjelder kompetanseheving.

– En ledelse som ser verdien av kompetanse, som prioriterer det og er villig til å bruke tid og penger på det. Som altså er villig til å la sine ansatte få reise ut og delta på kurs og fagseminarer.

### Hvordan finne mest mulig

Statoil er allerede en kunnskapsbedrift, så hvorfor dette skarpe fokuset på videreutdanning?

– På den ene siden handler det om spesialisering, å spisse den enkeltes kompetanse. På den andre siden handler det om å gi grunnleggende kompetanse i et annet fagområde, for å legge til rette for arbeid på tvers av fagfelt.

Såkalte integrerte operasjoner blir bare viktigere og viktigere i Statoil, understreker Asphaug.

– Hovedspørsmålet vårt er: Hvordan skal vi finne mest mulig olje på kortest mulig tid og billigst mulig måte? Vi har stor tro på samarbeid på tvers av faggrænser. Vi setter opp stadig flere integrerte operasjonsrom, hvor ulike fagfolk og prosjekter jobber tett sammen. Dette avløser nå mer og mer den tradisjonelle modellen hvor hver ansatt hadde sitt kontor, og hvor man møttes innimellom.

### Tett på universitetene

Statoil har som filosofi at halvparten av lærerkraftene skal være interne, for å sikre aktiv erfaringsoverføring. Halvparten av lærerkraftene skal komme utenfra, for å sikre nye impulser.

– Vi samarbeider med en rekke konsulentfirmaer og universiteter, både norske og utenlandske. Men vi føler en særlig forpliktelse overfor norsk akademia, forteller Asphaug, selv utdannet geolog fra Universitetet i Bergen.

Årlig sponser Statoil norske universiteter med 35 millioner kroner. Målet er å forbedre undervisningen, ikke minst ved å utvikle nye læringsverktøy. Et stort e-læringsprogram er allerede lansert, laget av norske studenter. Programmet har over hundre moduler innenfor fagene geologi, geofysikk og petroleumsteknologi, og antallet moduler vokser trutt.

– Et godt eksempel på hva vi får igjen for å samarbeide med norsk akademia. Våre ansatte bruker dette programmet hyppig. Samtidig bruker universitetene programmet i sin egen undervisning. Så dette gagnar helt klart begge parter, avrunder Einar Johan Asphaug. •

Statoil sitt opplæringscenter på Sandsli ble opprettet midt på 1980-tallet. Et eget bygg for integrerte operasjoner er under planlegging.

Alle Statoil-ansatte har topp moderne pc-er på hjemlån (treårig avtale), mot en forpliktelse om egenopplæring basert på e-læring. Aktuelle emner er HMS, personalutvikling, IKT og etikk.

Enkelte Statoil-kurs er formaliserte og gir studiepoeng eller sertifiseringer.

Statoil har utviklet geologisimulatorer over områder viktige for utvinning av olje eller gass. Selve teknologien, Geo2000, ble tildelt Rosingprisen for beste IKT-anvendelse i 2003. Simulatoren brukes i læring.

••••••••••  
– Statoil har sett verdien av kompetanse og er i dag blant de oljeselskapene i verden som satser aller mest på heving av de ansattes kompetanse, sier Einar Johan Asphaug. ~





## Går subsea sammen



*Det begynte som et initiativ fra Fjell kommune overfor Høgskolen i Bergen. Resultatet ble et nasjonalt ekspertcenter i undervannsteknologi (NCE Subsea). Og allerede høsten 2007 starter ingeniørutdanningen på Straume.*

– Fjell kommune på Sotra engasjerte oss for å kartlegge opplæringsbehovet i regionen, og vi gjorde intervjuer i et tjuetalls bedrifter. Vi konkluderte med at det beste ville være å jobbe fram mot et nasjonalt ekspertcenter i undervannsteknologi, forklarer Atle Våge, leder for Senter for nyskaping, Høgskolen i Bergen (HiB).

– Poenget er å utvikle næringen i denne regionen, og da trenger vi godt samarbeid også med offentlige aktører, ikke minst FoU-sektoren, supplerer Trond Olsen, som er daglig leder for NCE Subsea.

### År med fin turbulens

SINTEF ble hentet inn som samarbeidspartner, og det første året brukte man til å bygge nettverket og utforme søknaden om status som ekspertcenter.

– Alt fantes her fra før, bare ikke samarbeidet. Det var et år med masse fin turbulens, hvor vi jobbet oss

sammen som et team, fra å ha vært mange individualister. Vi ved HiB var katalysatorer, men dette er primært næringslivet sin arena, understreker Våge.

Så mye sagt, er Våge rask til å poengtere at nettopp utdanning har stått helt sentralt like fra starten. Tidlige undersøkelser avdekket stor mangel på kompetent arbeidskraft, og dermed oppsto ideen om høyskolesatsing på Straume. NCE Subsea står som koordinator for etableringen av denne ingeniørutdanningen, et bachelorprogram med oppstart høsten 2007.

– Næringslivets faktiske behov er styrende for innholdet i studiene. Dessuten får vi tilgang på utstyr og lærerkrefter fra næringen, det er et stort bidrag fra industrien. Vi snakker om topp moderne utstyr verdt millioner av kroner. Nettopp derfor er det viktig at høyskolen etableres akkurat her i Fjell kommune, understreker Olsen.

Våge nikker: – Det blir en helt annen måte å tenke skole på. Før hadde man skoler med egne labor, som snart ble utdatert. I dag er næringslivet laben.

### Nybrotsarbeid subsea

Etter- og videreutdanning er en naturlig del av ekspertcenterets satsing, forteller Olsen. Utviklingen tilsier stadig færre plattformer, ved at selve produksjonen og utvinningen mer og mer foregår under havoverflaten.

Dermed har man en situasjon med en arbeidsstokk som gjerne kan oljebransjen, men da først og fremst store plattformer, ikke undervannsteknologi. Men det er ikke på store plattformer at nybrotsarbeidet foregår i dag, men subsea, påpeker Olsen.

– I desember arrangerte vi i NCE Subsea et kurs i undervannsteknologi, i samarbeid med Gode Sirklar, HiB og NTNU. Dette som et tilbud til ansatte i alle bedriftene i klyngen, med frivillig avsluttende eksamen som gir studiepoeng. Responsen var så positiv at vi kommer til å kjøre flere slike kurs.

### Ufarlig samarbeid

Dette var et innføringskurs i undervannsteknologi, og Olsen vurderer mulighetene for å lage mer spesialiserte kurs framover.

– Jeg ser for meg kursopplegg med HiB og industrien involvert. Men også en rekke andre utdanningsinstitusjoner vil være aktuelle når vi bygger ut videreutdanningsløp av både kortere og lengre varighet.

Det er ikke bare ingeniører som etterspørres i petroleumsbransjen. Behovet for operatører er like stort. Olsen jobber nå med å få en oversikt over hva som faktisk foregår av etter- og videreutdanning i klyngen. Mye av dette foregår per i dag internt i de enkelte bedriftene. Men dette vil komme til å endre seg, tror Våge.

– NCE Subsea har sterkt fokus på utdanning, blant annet med et eget forum for utdanning, nylig oppstartet. Jeg tror det vil bli mye mer samarbeid på dette feltet framover. Utdanning er et ufarlig felt å samarbeide på, så dette kommer vi til å bli veldig flinke på veldig fort.

### Trenger samhandling

Hva er den store verdien for Trond Olsen og NCE Subsea av å samarbeide med HiB og andre utdanningsinstitusjoner?

– Først og fremst har jeg sterk tro på begrepet samhandling, som innebærer tett integrering. Høyskolesatsingen er et flott eksempel på slik samhandling, hvor industrien gir sterke signaler om hva som trengs, noe som igjen gir en garanti for riktig oppbygde studier.

– Hva tjener så HiB på en slik samhandling?

– Vi kan faktisk ikke drive god utdanning uten å være i skikkelig samhandling med næringslivet, for i motsatt fall blir vi museum. Det er slutt på den tiden da man tok en lærerutdanning for deretter å undervise i 40 år. I dag er vi helt avhengige av å ha en aktiv dialog med praksisfeltet, for å holde kompetansen vedlike. Sånn sett er dette en kontinuerlig etterutdanning av oss som undervisere, avrunder Atle Våge. •

*NCE Subsea er nasjonalt ekspertcenter i undervannsteknologi, med en femtital vestlandsbedrifter involvert. Tyngdepunktet ligger på Sotra.*

*Ingeniørutdanningen på Straume starter høsten 2007, med opptak av 40 studenter. Dette er en del av HiBs programportefølje, utarbeidet i tett samarbeid med NCE Subsea og lokale virksomheter.*

*Det er ikke utenkelig at man bygger ut med flere beslektede studietilbud på Straume i årene framover. I tillegg ser man på muligheten for å opprette et eget masterstudium i undervannsteknologi, et tilbud som kan være på plass innen tre år.*

.....

◀ – Dette startet som et offentlig initiativ, men NCE Subsea er nå en næringsdrevet virksomhet. Poenget er å utvikle næringen i denne regionen, og da trenger vi godt samarbeid også med offentlige aktører, ikke minst FoU-sektoren, understreker Trond Olsen og Atle Våge.

# Torskehelse gir ringvirkninger

– I oppdrettsnæringen er det helt avgjørende å være mest mulig i forkant av eventuelle sykdomsutbrudd. Vi har lært oss å bli mer oppmerksomme og reagere mye kjappere.

Det sier Trond Mork Pedersen ved Grieg Marine Food. Sammen med en rekke regionale røktere deltok han i 2005 i et opplæringsprogram om torskehelse i regi av Universitetet i Bergen (UiB).

Kurset var en kjempesuksess, ifølge Mork Pedersen, og en viktig grunn til det er at oppdrettere selv var med på å utvikle opplegget.

– Vi ville ha kurs blottet for fremmedord, med fokus på å kunne observere og lære om endringer i kar, særlig med tanke på sykdomsbekjempelse. Målgruppen for kurset var de som jobber på karkanten, noen har fagbrev, andre har slett ingen formalkompetanse. De kan fisk, men har gjerne liten erfaring med torsk. Behovet for mer kunnskap og høyere kompetanse er stort i oppdrettsnæringen.

## Kommuniserer bedre

Mork Pedersen framhever den levende og lærerike dialogen mellom røkterne og UiBs ansatte. Kontakten har vist seg svært viktig

i fortsettelsen, for nå ringer gjerne røkterne direkte til UiBs ansatte når de trenger faglige vurderinger og råd.

– Professor Are Nylund og hans gruppe sitter jo med spisskompetanse på torskehelse, så det er klart at denne kunnskapen må kommuniseres ut til oss i næringen.

En betydelig sideeffekt av kurset, er at røkterne har blitt mye bedre til å kommunisere seg imellom, forteller Mork Pedersen.

– Nå jobber vi med å etablere en næringsklynge med vaksine- og forprodusenter involvert, men med oss oppdretterne i spissen, fordi vi allerede har lært å samarbeide. Alt dette startet egentlig med kurset på UiB.

## Genererer ny forskning

– Fra et rent forskningsmessig synspunkt er tilgangen på frisk og syk fisk det viktige her. Uten den hadde vi henfalt til teoretisk medisin. Studentene våre tjener

også på kontakten med næringen, fordi undervisningsoppleggene våre blir bedre, kommenterer Are Nylund, leder for fiskeesykdomsgruppen ved UiBs Institutt for biologi.

– Gjennom torskehelsekurset ble vi personlig kjent med røkterne, og den gjensidige tilliten har økt. Kursdeltagerne holder stadig kontakten med oss. Pluss at ryktene har spredt seg, slik at også røktere fra andre kanter av landet ofte tar kontakt.

I tillegg har kurset generert nye prosjekter, forteller Nylund.

– Vi har fått et pilotprosjekt hvor vi utvikler et tilsvarende opplegg for laks. Oppdretterne bidrar selv med problemstillingene, vi forskere går inn og ser på mulige løsninger. Ellers blir jeg og mine kolleger stadig oftere invitert til å holde foredrag rundt omkring, vi har blitt mye synligere utad og vi har nok fått større påvirkningskraft, også. •

*I opplæringsprogrammet "Torskehelse i yngel- og settefiskproduksjon" holdt forskere fra Institutt for biologi ved Universitetet i Bergen (UiB) kurs for regionale røktere. SEVU ved UiB sto som faglig administrator. På kurset lærte oppdretterne blant annet å foreta enkle analyser av yngel og stille diagnoser. Programmet er senere solgt til Høyskolen i Bodø.*

*Bakterier er den viktigste årsaken til sykdom blant torskeyngel. Utfordringene til røkterne handler om å forebygge sykdomsutbrudd, og, ved eventuelt utbrudd, å kunne påvise det fortest mulig. En spesiell utfordring er at sykdom sprer seg kjapt og "usynlig" hos torsk ved at frisk fisk spiser syk fisk.*

*Ved fiskeesykdomsgruppen (Institutt for biologi, UiB) er kun to av i alt 14 personer fast ansatt, resten er eksternt finansiert. Flere forskningsprosjekter finansieres gjennom Forskningsrådet og EU, men de fleste er brukerstyrt: utviklet i samarbeid med næringen og ut fra næringens faktiske behov.*

# Bygger sterkere merker

– Bergen Branding gir en læringsprosess på tvers av bedrifter og bransjer, og slikt genererer gjerne nye ideer og aktiviteter.

Det sier Leif Egil Hem, programleder for Bergen Branding og førsteamanuensis ved Institutt for strategi og ledelse ved Norges Handelshøyskole (NHH).

Bergen Branding er et etterutdanningstilbud i regi av Norges Handelshøyskole. Seks bedrifter deltar på dette programmet, deriblant Hansa, Friele, Bergens Tidende og Sparebanken Vest.

## Deler informasjon

– Det handler om etablering, utvikling og langsiktig ledelse av merkevarer. I det daglige virket blir man jo gjerne litt blind og tenker at ens egne måter å gjøre ting på er best. Det spesielle her er at store bedrifter samles på samme program og at de samarbeider godt på tvers. De deler informasjon, får faglig påfyll og dessuten nettverk utover egen bedrift og bransje. Slikt er viktig, understreker Hem.

Bergen Branding har en langsiktig innretning. De involverte bedriftene deltar fra år til år.

– Ta Friele som et eksempel: Siden oppstarten i 1996 har bedriften hatt hele sin administrasjon gjennom programmet, bortimot førti ansatte, alt i alt. Friele er fremdeles med, blant annet fordi de stadig ansetter nye medarbeidere og fordi de generelt forstår hvor essensiell merkevareren er for selskapet.

## Får solid kunnskap

Bergen Branding tilbyr noe annet enn reklamebyråene, og har hovedfokus på teorier og modeller.

– Deltakerne får dermed en solid kunnskapsbase, et rammeverk som de kan møte omverdenen med, inkludert byråene. De får nok egentynge til ikke å bli dratt med i en eller annen retning. Jeg

opplever at de settes i stand til å ta bedre beslutninger, for de blir oppmerksomme på at de har et verdifullt merke som skal håndteres ordentlig. De bygger kort sagt sterkere merker, poengterer Hem.

## Bygger ut tilbudet

Hittil har NHH arrangert ett program årlig, med maksimum 20 deltakere. Men dette kommer til å endre seg nå.

– For oss har det hele tiden vært avgjørende å tilby kvalitativt gode programmer. Hvorfor skulle deltakerne kaste bort tid og penger på kurs som de allerede har hatt i utdanningen sin? Men nå bygger vi ut kapasiteten vår slik at vi også kan ta henvendelser som har ligget på vent. Næringslivet viser stor interesse for Bergen Branding, forsikrer Hem.

I 2002 opprettet NHH også et eget masterprogram i merkevarerledning. De 15 studiepoengene fra Bergen Branding vil utgjøre én modul i dette programmet, som er tilrettelagt for etterutdanningsmarkedet. Det er snakk om en helgesamling i måneden og ellers egenstudier.

– Dette er en stor investering for deltakerne, to år med mye jobbing, forteller Hem, og forsikrer at han og hans forskerkolleger på NHH generelt får mye igjen med slik oppdragsrettet virksomhet mot næringslivet.

## Læring begge veier

– Blant annet får vi oppdaterte problemstillinger, som igjen kan generere ny forskning. Og vi får case som vi kan bruke i undervisningen, slik at den blir mer levende. Og vi får verdifullt nettverk. Dessuten er det jo en økonomisk side her. Vi får større økonomisk handlefrihet, flere muligheter til mer og bedre forskning. •



~ – I 2002 ble det anslått at de fysiske verdiene i de store amerikanske selskapene kun utgjør 53 prosent av bedriftenes samlede verdier. Blant de ikke-fysiske verdiene står merkevareren helt sentralt, sier Leif Egil Hem.

.....  
Bergen Branding startet i 1996, som et samarbeid mellom NHH, Rieber, Hansa, Kavli og Friele.

Årets utgave av Bergen Branding er nummer åtte i rekken. Hansa og Friele er stadig deltakere, og samarbeidet består dessuten av Sparebanken Vest, Bergens Tidende, Norgesmøllene og Dale of Norway.

Et program består typisk av fem samlinger, hver på to-tre dager. Rundt 20 deltakere tas opp til hvert kurs, tre til fire fra hver deltakerbedrift. Programmet har avsluttende eksamen som gir 15 studiepoeng. NHH satser på å kjøre flere slike programmer framover.



« Behovet for mer kunnskap og høyere kompetanse er stort i oppdrettsnæringen, ifølge Trond Mork Pedersen.

« Torskehelsekurset har generert flere nye forskningsprosjekter, forteller Are Nylund.

# Akademisk garanti for kvalitet

– På 80-tallet eksploderte kursing og etterutdanning i næringslivet, men mye av dette falt fort til jorden. Et hovedproblem var at man ikke var reelt forberedt på endringer, i tillegg til at det var nok av sjarlataner som tilbød lettvinte løsninger.



Lars Glasøs viktigste suksesskriterier for etterutdanning:

- Den må ta utgangspunkt i bedriftens faktiske behov
- Den må oppleves som relevant og meningsfull for den ansatte
- Virksomheten må sørge for god individuell tilrettelegging for anvendelse av ny kompetanse
- Systematisk evaluering av etterutdanningstiltakene som grunnlag for videre kompetanseutvikling

Det sier Lars Glasø, førsteamanuensis i organisasjonspsykologi ved Universitetet i Bergen. I over 15 år jobbet han som konsulent i næringslivet, før han våren 2006 disputerte med en doktoravhandling om emosjoner i organisasjon og ledelse.

## Garantister for kvalitet

– Da markedet for voksenopplæring tok av på 1970- og 1980-tallet, var det både seriøse og mindre seriøse kursopplegg som ble presentert for næringslivet. Det er svært positivt at universitets- og høyskoleansatte er mye tyngre inne i dag. De kan sette kunnskapen inn i en historisk og faglig sammenheng og dermed være garantister for substans, seriøsitet og kvalitet, sier Glasø, som understreker at både universitetene og næringslivet er avhengige av større forståelse for hverandres egenart.

– Man skal heller ikke undervurdere den formelle kompetansen som kursopplegg i regi av universiteter og

høyskoler gjerne gir. Jeg har møtt mange ledere med manglende formalkompetanse. Mange av dem har vært dyktige ledere, men de sliter med en følelse av å mangle noe vesentlig, nemlig faglig skoloring.

## Må forebygge motstand

Poenget med kursing og kompetanseheving er å tilegne nye kunnskaper som siden skal anvendes. Mange kursdeltakere opplever at de ikke får brukt sine nyervervede kunnskaper når de kommer tilbake til arbeidsplassen, ifølge Glasø.

– Å lykkes i å implementere ny kunnskap betyr å lykkes i å endre eksisterende praksis. Et hovedproblem med kursingen på 1980-tallet var at man ikke var reelt forberedt på endring. For å lykkes er det spesielt viktig å være forberedt på intern motstand mot endring. Man trenger gode strategier for hvordan man forebygger og håndterer slik motstand, understreker Glasø.

## Tar pulsen på seg selv

Glasø er helt klar på hva som er suksessfaktor nummer 1 når det kommer til kursing og etterutdanning av både ledere og ”vanlige” ansatte.

– Utgangspunktet må være bedriftens faktiske behov. Der har mange bedrifter et stykke vei å gå, for det er ikke uvanlig at man bruker kurs som gulrot for de ansatte, som belønning for god innsats. Dessuten er mange bedrifter for dårlige til å diagnostisere seg selv og kartlegge faktiske kompetansebehov.

I organisasjonspsykologien beskrives lærende organisasjoner som ”vinnere”, altså organisasjoner som klarer å tilpasse seg omgivelsene og markerer i endring.

– Bedrifter har både et indre og et ytre marked, og begge er avhengige av jevnlig pleie. I motsatt fall slutter de ansatte eller også uteblir kundene. Derfor er det kolossalt viktig å ta pulsen på seg selv med jevne mellomrom. Minst én gang årlig bør man kritisk vurdere hvordan

organisasjonen fungerer og sjekke om man fortsatt gjør de rette tingene.

## Verdiskaping inni hodene

Kunnskap har på mange måter blitt en ferskvare, så i dag er det et *must* med kontinuerlig etterutdanning, slik Glasø ser det.

– Høyt kunnskapsnivå er viktigere enn noen sinne. Før fikk man en ordre fra sjefen, som man utførte. I informasjonssamfunnet er verdiskaping derimot knyttet til kunnskap, og den finnes inni hodene på mennesker. Dermed er man også helt avhengig av ansatte som forstår bedriften og sin egen rolle, og som er i stand til å tenke selv og ta selvstendige beslutninger.

Til dem som måtte innvende at kompetanseutvikling er for dyrt, har Glasø følgende oppfordring: Prøv uvitenhet!

## Kunnskap forebygger konflikter

Som konsulent jobbet Glasø ikke minst

med de ansattes tilværelse på jobb, viktigheten av å lære, trives, utvikle seg og mestre nye utfordringer.

– Det er om å gjøre å finne en *match* her. Bedriftens behov må være utgangspunktet, samtidig som den enkelte ansattes behov må ivaretas. Det er ingen tvil om at vi som ansatte knytter vår identitet opp mot det vi kan og det vi arbeider med. Etterutdanningen som tilbys må derfor oppleves som relevant og meningsfull og bidra til å styrke selvfølelsen til de ansatte.

Kunnskap forebygger også mental rigiditet og konflikter, ifølge Glasø.

– Kunnskap kan forbedre vår evne til å omgås andre. Den øker toleransen for at mennesker er ulike, og det er en viktig erkjennelse i dag. I organisasjonspsykologien er det en konstant utfordring at mennesker tolker det samme fenomenet ulikt. Sånn sett er læring også å oppdage at det finnes andre perspektiver enn mitt og at det slett ikke

nødvendigvis er slik at mitt perspektiv er rett.

## Erfaringsbasert læring best

– Det finnes så mange ulike typer opplæringsopplegg. Hvilke er best?

– Det kommer an på hva som skal læres. Man kan ikke lese bok for å lære å sykle. Kunnskap er ikke alltid tilstrekkelig for å tilegne kompetanse eller praktiske ferdigheter. Derfor fungerer erfaringsbasert læring ofte best, hvor man får muligheter til å kombinere observasjon, refleksjon, teoridannelse og aktiv utprøving. Typisk akademisk anlagte mennesker kan naturligvis ta til seg mye lærdom ved å studere. Men ta faget ledelse: De aller fleste ledere har stor kunnskap om hva god ledelse innebærer – men betyr det nødvendigvis at de alle er gode ledere? •



## Elisabeth Kverneland

Leder, Norges Handelshøyskoles Studentforening

### 1. Hva ser du etter hos framtidig arbeidsgiver?

Min framtidige arbeidsgiver må kunne gi meg muligheter til å bruke og utvikle det jeg allerede har lært i utdanningen min, og i tillegg legge til rette for at jeg stadig kan lære mer. Foruten faglige utfordringer, er det utrolig viktig at også det sosiale er på plass. At man altså gis muligheter til å utvikle seg personlig så vel som faglig.

### 2. Hva betyr muligheten for stadig kompetanseheving i din framtidige jobb?

Jeg tror mulighet for kompetanseheving er utrolig viktig både for bedriften som helhet og for de ansatte. For min del vil dette være noe av det viktigste for å opprettholde motivasjonen og yte det lille ekstra for bedriften. Er man motivert, gjør man en god jobb, og man blir glad og fornøyd, og det vil jo alle tjene på!

### 3. Hva kan UiB/HiB/NHH tilby deg av videre- og etterutdanning?

NHH tilbyr flere former for videre- og etterutdanning. Det er mulig å ta executive MBA-studier og finans- og kraftanalytikerstudium. Fagseminarer, ulike deltidsstudier, regnskapsrådgivingsprogram og spesifikke programmer for bedrifter er noe av det NHH tilbyr. Jeg tror dermed at NHH kan gi meg et veldig godt tilbud dersom jeg skulle ønske å lære enda mer!



## Sofus Kjeka

Leder, NSU Bergen, Universitetet i Bergen

### 1. Hva ser du etter hos framtidig arbeidsgiver?

At arbeidsgiveren er åpen for nye ideer og nye måter å løse oppgaver på. Arbeidsgiveren må være god på å gi klare tilbakemeldinger, slik at du vet hva du kan bli bedre på, og i tillegg sørge for at arbeidsmiljøet er godt. Eventuelle arbeidskonflikter må tas tak i tidlig slik at de ikke utvikler seg i negativ retning.

### 2. Hva betyr muligheten for stadig kompetanseheving i din framtidige jobb?

Mye. Det er alltid viktig å ha muligheter til å utvikle sin faglige kompetanse.

### 3. Hva kan UiB/HiB/NHH tilby deg av videre- og etterutdanning?

UiB har tilbud ved alle sine fakulteter og i et stort mangfold av fag. Ved mitt eget fakultet, det historisk-filosofiske, er det fokus på oppdatering av språkkunnskaper og litteraturvitenskap. I tillegg finnes det studier i en rekke fag, også ved andre fakulteter, som kan være gode faglige byggeklosser ut over graden.



## Ole Henrik Wahlquist

Leder, Studentparlamentet, Høgskolen i Bergen

### 1. Hva ser du etter hos framtidig arbeidsgiver?

At arbeidsgiveren er oppriktig interessert i meg som ressursperson og ikke er redd for at jeg kan utfolde meg innenfor de rammene som foreligger.

### 2. Hva betyr muligheten for stadig kompetanseheving i din framtidige jobb?

I læreryrket er man i kontakt med barn som krever nye impulser hele tiden, og da er det viktig at en følger med i tiden og ikke blir utdatert. Videreutdanning som er oppdatert på dagens trender kan være med på å utlikne det gapet som er i skoleverket i dag.

### 3. Hva kan UiB/HiB/NHH tilby deg av videre- og etterutdanning?

HiB tilbyr svært relevante kurs for lærere som søker faglig ferdypning. Det aller beste er om en får muligheten til å ta tyngre kurs som virkelig kan bidra til å heve kompetansen, ikke bare et helgekurs som i beste fall gir deg en vag idé om noe du kan gjøre annerledes. Men da må en avspasere eller ut i permisjon fra jobben. Om det oppstår problemer rundt dette, vil det kunne virke hemmende på lysten til å ta videreutdanning.

## Hilde Lekven

Storkundeansvarlig, Adecco Bergen

### 1. Tre viktigste kvaliteter ved en god arbeidstaker?

Det vil variere fra jobb til jobb, alle er vi forskjellige og vil passe til ulike jobber avhengig av hvordan vi er. Generelt er det viktig at personlig egnethet, erfaring og utdanning svarer til kravene for den spesifikke jobben. Selvfølgelig liker vi kvaliteter som omgjengelighet, handlekraft og høy integritet hos våre arbeidstakere.

### 2. Hva betyr gode muligheter for kompetanseheving med tanke på å rekruttere og beholde arbeidstakere?

Muligheter for kompetanseheving og egenutvikling blir bare viktigere og viktigere, både for å beholde og for å rekruttere nye ansatte, gjerne viktigere enn lønn. Bedrifter som har fokus på dette kan fort bli vinnerne i dagens arbeidsmarked, som jo preges av knapphet på kvalifisert arbeidskraft.

### 3. Hvilke roller kan UiB/HiB/NHH spille for etter- og videreutdanning her i regionen?

Vi er en region i sterk vekst, med økende behov for spesialkompetanse innen relativt smale områder. Tett samarbeid mellom næringsliv og utdanningsinstitusjoner for å skreddersy kursopplegg som møter behovene vi har i regionen, vil være bra!



## Vigdis Ravnøy

Distriktssekretær, LO Hordaland

### 1. Tre viktigste kvaliteter ved en god arbeidstaker?

Jeg ønsker ikke å rangere de tre viktigste, men mener at følgende kvaliteter er viktige: Skolering/opplæring/kompetanse som gjør en kvalifisert for jobben; evne til omstilling; pålitelighet.

### 2. Hva betyr gode muligheter for kompetanseheving med tanke på å rekruttere og beholde arbeidstakere?

Det betyr svært mye at en bedrift er opptatt av at arbeidstakeren gis muligheter for påfyll av kompetanse eller lærdom. Det er viktig både med tanke på å rekruttere og beholde arbeidstakere.

### 3. Hvilke roller kan UiB/HiB/NHH spille for etter- og videreutdanning her i regionen?

Universitetet og høyskoler kan spille en viktig rolle her, forutsatt at de har god kontakt med både ledelse og tillitsvalgte i bedriftene og dessuten har som mål å være tilretteleggere i forhold til næringslivets faktiske behov.



## Tom Knudsen

Regionsdirektør, NHO Hordaland

### 1. Tre viktigste kvaliteter ved en god arbeidstaker?

Endringskompetanse, først og fremst. At man altså kan forholde seg til at ting i dag ikke er som i går, at ting stadig endrer seg i stadig hurtigere takt i vår globale virkelighet. Dessuten er lojalitet og pålitelighet tidløse kjerneverdier: at man stiller opp og er til å stole på.

### 2. Hva betyr gode muligheter for kompetanseheving med tanke på å rekruttere og beholde arbeidstakere?

De globale endringene innebærer at begrepet om livslang læring vil måtte stå sentralt i bedriftene. De ansatte vil måtte bytte arbeidsoppgaver, forholde seg til nye utfordringer. Bedrifter som har gjennomtenkte opplegg for kompetanseheving, vil være attraktive for arbeidstakere. Bedriftene må kartlegge hvilken kompetanse de besitter og hvilken kompetanse de vil trenge framover, og så foreta de nødvendige grepene for å komme dit de ønsker.

### 3. Hvilke roller kan UiB/HiB/NHH spille for etter- og videreutdanning her i regionen?

Sammen har de spisskompetanse på en rekke ulike fagfelt. De kan spille en utrolig viktig rolle, men har et stykke vei å gå. De trenger bedre dialog med næringslivet, de må synliggjøre at de faktisk kan dekke næringslivets behov. Bedriftene er bestillere her; utdanningsinstitusjonene er leverandører. De trenger å identifisere næringslivets behov og definere hvilke roller de så kan spille. De har alle muligheter til å klare dette.



## Rønnaug Tveit

Leder, Karrieresenteret

### 1. Hva ser studenten etter hos framtidig arbeidsgiver?

Å få brukt utdannelsen sin og få utfordringer og variasjon i det daglige arbeidet. Selvstendighet og faglig og personlig utvikling er også viktig for en nyutdannet.

### 2. Hva betyr muligheten for kompetanseheving for studentens valg av framtidig jobb?

En god del. Mange nevner muligheten for faglig utvikling når de søker en konkret jobb.

### 3. Hva kan UiB/HiB/NHH tilby deg av videre- og etterutdanning?

Arbeidslivet etterspør ofte en kompetanse som studentene

ikke har, eller har lite av: økonomiforståelse, markedsføring, informasjon eller personalkunnskap. Det trengs ikke omfattende studier, men kortere videreutdanningskurs, kanskje skreddersydd for denne gruppen. Med slikt påfyll på toppen av en forsk akademisk kompetanse, tror jeg nyutdannede ville økt sine muligheter i næringslivet betraktelig.

### 1. Tre viktigste kvaliteter ved en god arbeidstaker?

Innsatsvillig, selvgående og initiativrik.

### 2. Hva betyr gode muligheter for kompetanseheving med tanke på å rekruttere og beholde arbeidstakere?

Svært mye, særlig med tanke på å beholde unge, nyutdannede arbeidstakere. De vil fort gå videre dersom de ikke får faglig påfyll der de er.

### 3. Hvilke roller kan UiB/HiB/NHH spille for etter- og videreutdanning her i regionen?

En stor rolle, ikke minst i forhold til næringslivets behov for videreutdanning av egne ansatte. Karrieresenteret har erfart at flere bransjer har spesifikke ønsker om utdanningstilbud som lærestedene her i byen helt sikkert kan imøtekomme. Det kan imidlertid virke som om det mangler en kanal for å bringe disse behovene til torgs, slik at flere tilbud kan realiseres.

